

Д-Р ЕЛИЗАБЕТА МИТРЕВА



1. РАЗВОЈНИ ФАЗИ НА TQM СИСТЕМОТ ВО МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ

Сегашната состојба во македонските компании се анализираше преку четирите столбови за куќата на квалитет на чии врв е врвниот менаџмент, а во основа е мерењето, оценувањето, анализирањето и споредувањето на квалитетот/неквалитетот. Куќата на квалитет ја држат четирите потсистеми: интерната стандардизација, методите и техниките за обезбедување квалитет, образованието и мотивацијата и анализа на трошоците на квалитетот. Сегашната состојба се анализираше и преку критериуми-

те за добивање на Европската награда за квалитет: лидерство, политика и стратегија, менаџмент со вработени, ресурси, процеси, задоволство на купувачите/корисниците, задоволството на вработените, влијанието врз друштвото, деловните резултати. Со овие критериуми се оценуваше каде би се наоѓале македонските компании кога би се натпреварувале за Европската награда за квалитет.

Врз основа на деталната анализа на актуелната состојба, се утврди „возраста“, односно развиеноста на македонските компании според столбовите од куќата на квалитет (од млад и неразвиен систем кон зрел и развиен систем, како и во обратен редослед), табела 1. Се согледаа деви-

јациите на потсистемите од TQM системот, преку симптомите на „здравјето“, на системот за квалитет и се констатира следново:

Врз основа на добиените резултати од истражувањето се утврди дека македонските компании водат слаба грижа за квалитетот, недоволно се посветува внимание на континуираното образование, слабо се инвестира во иновативноста, во мал број компании е изграден систем на квалитет, малку се посветува грижа спрема вработените, купувачите, доставувачите и заедницата, има слаба примена на статистичката процесна контрола (СПЦ), работењето во тим се смета за враќање во минатото.

Табела 1: Развојни фази на TQM системот во македонските компании

		Развојни фази на TQM системот во македонските компании			
		почетна	средна	високо средна	напредна
Куќа на квалитет	1. интерна стандардизација	?			
	2. методи и техники на квалитет		?		
	3. образованис	?			
	4. мотивација	?			
	5. трошоци		?		
Критериуми за добивање Европска награда за квалитет	6. лидерство	?			
	7. политика и стратегија		?		
	8. менаџмент со вработени		?		
	9. менаџмент со ресурси	?			
	10. менаџмент со процеси		?		
	11. задоволство на купувачите/корисниците		?		
	12. задоволство на приклучените	?			
	13. влијание врз заедницата	?			
	14. деловни резултати		?		

2. SWOT АНАЛИЗА НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ

Истражувањата покажаа повеќе облици каде се манифестираат потенцијалите на македонските компании, но и на нивните закани. Врз основа на овие истражувања се направи SWOT анализа на македонските компании, табела 2.

Перспективите за развој на македонските компании во основа се определени од нивната сегашна состојба и се отсликуваат во нивните силни страни и можности, како и во слабите страни и закани за развој. Овие состојби се резултат на општото ниво на развиеноста на економијата на нашата земја.

Со SWOT анализата се утврдија способностите и слабостите на македонските компании, што помогна во креирањето на универзална, интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM системот во компаниите. Оваа методологија може да се примени за планирање на промени во начинот на размислување на вработените, кога компанијата сака да ја примени TQM стратегијата,

кога се стреми да биде компанија од „светска класа,“. За да се достигнат тие стремежи, потребно е менаџерите и вработените да добијат дополнителни теориски и практични знаења што ќе им помогнат во нивното раководење со компаниите.

3. РАЗВОЈНИ ФАЗИ НИЗ КОИ ТРЕБА ДА ПОМИНАТ МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ ЗА ДА ЈА ИМПЛЕМЕНТИРААТ ИНТЕГРАЛНАТА МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ПРОЕКТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА TQM - СИСТЕМОТ

Иако филозофијата на тоталниот менаџмент на квалитет е длабоко навлезена во многу индустрии и деловни сфери на европските и други земји, таа е недоволно присутна во нашата земја и останатите земји во развој. Особено критичен момент е долгорочноста на оваа филозофија, кога профитот не доаѓа „преку ноќ,“.

После увидот во литературата, теориските концепти и пристапот кон TQM стратегијата, а потпирајќи се на резултатите од истражувањето што е направено, се смета дека, примената на TQM стратегијата во македонските компании е вистински начин да се дојде до патот на совршеност.

Во таа смисла, овде се предлага следниот модел - интегрална методологија за успешно проектирање и имплементирање на TQM во системот во нашите компании. Моделот треба да биде универзален, применлив во сите компании, независно од дејноста што се извршува. Придобивките што се очекуваат од имплементацијата немаат само едукативен карактер, туку неговата практична примена ќе доведе до зголемување на ефикасноста и про-

дуктивноста на компаниите и нивен одржлив развој.

Моделот може да се гледа од два аспекта во врска со неговата успешност:

-од аспект на внатрешната поврзаност и

-од аспект на однос на компанијата со другите корисници.

Врз основа на добиените резултати за актуелната состојба на нашите компании и светската практика, од аспект на внатрешна поврзаност можат да се предвидат следните елемен-

Табела 2: SWOT анализа на македонските компании

	интерни	екстерни
ПОЗИТИВНИ	<p>СИЛНИ СТРАНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> досталност до евтина работна сила, неформална квалификуваност и искористаност што на нивни компании, флексибилност, односно полем број од компаниите со мали и средни и првенствено приватна сопственост, што овозможува висок степен на прилагодливост кон потребите на партнерите за брза испорака на производите/услугите со конкурентна цена; развивање/реинженеринг на деловните процеси спрема потребите на пазарот; универзалност на квалитетот на деловните процеси и квалитетот на производите/услугите; оптимизација на деловните процеси; заклучокот е позитивен; близината до европските пазари, добрите транспортни проеки, како и брзото развивање инфраструктурата; воспоставените долгогодишни деловни врски со странски партнери (присуство на транснационалност); стабилно зголемување и искористаност по соработката со странски партнери; стабилно маркетингско и финансиско опкружување; статус кандидат за член на ЕУ и малото зголемување на ПЛОТ 	<p>МОЖНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> напуштање на традиционалните облици на работна сила и првенствено искористаност на флексибилно и прилагодливо работно место; поголема конкурентност на пазарот; заклучокот на сите заклучоци на странски партнери; привлечение на екстерни знаења и ресурси за развој на сите деловни процеси; селење на бизнис од ЕУ во МК; силни резултати од структурата; заклучокот на странски партнери; поголема регионална соработка; стабилно зголемување и развивање на странски партнери; добре деловна клима; ниски разходи; државната помош.
НЕГТИВНИ	<p>СЛАБИ СТРАНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> нема стратешко планирање и ефективно менаџирање (обично сурови човечки ресурси не функционираат); лош договор и испорака на стоки со развистично ниво на квалитет и цена; заклучокот на сите заклучоци на странски партнери; развивање на странски партнери и нивна продуктивност во работењето; присуство на странски партнери; недостаток на обука на работно место и постоење на странски партнери; недостаток на силна организациона структура; недостаток на развој и развивање на работното место и лош систем на наградување и казнување; високи разходи за маркетинг и опкружување; слаба примена на информатиката и системите за управување; слаба примена на стандардите за квалитет и примена на квалитетот; мал е бројот на компании кои развиваат сопствени брзи; недоволна развиеност на здруженија за квалитет на странските партнери, слаба соработка помеѓу компаниите, искористаност на странски партнери и големата надворешност. 	<p>ЗАКАНИ</p> <ul style="list-style-type: none"> политичката нестабилност на регионот; силна конкуренција од странскиот пазар; некои зависни земји; непоследовитост и нецелосна примена на прописите; слабост на здруженијата; лоша клима за инвестирање, како на домашните, така и на странските инвестиции; промените на условите на странските пазари можат да доведат до губење на странските партнери; голема приушност на производи од увоз со искористаност на странски партнери; високи разходи на маркетинг и опкружување; слаба примена на информатиката и системите за управување; слаба примена на стандардите за квалитет и примена на квалитетот; заклучокот на странски партнери; нашите културни корисници на нешто даваат приушност на странските партнери; младите немаат желба да се образуваат и работат на некои странски партнери;

148, септември 2010

ти за успешност од проектирањето и имплементирањето на TQM системот во нашите компании:

- насоченост кон јасни цели;
- перманентно унапредување на деловните процеси;
- оптимизација на деловните процеси;
- задоволство на вработените;
- мотивација на вработените;
- јасна комуникација помеѓу менаџмент тимовите и останатите организациски сегменти;
- мрежа на ефективна комуникација;
- доверба и меѓусебна почит на вработените;
- успешно решавање на проблемите и надминување на меѓусебните конфликти кои низ мобилизација на менаџерскиот интелектуален потенцијал доведуваат до донесување и спроведување на високо квалитетни одлуки;
- јасна и недвосмислена комуникација меѓу членовите на тимот;
- добра меѓусебна соработка;
- заедничко донесување одлуки и заедничко договарање на работните задачи;
- перманентно унапредување на знаењето.

Од аспект на надворешна поврзаност, можат да се предвидат следните

елементи за успешност од проектирањето и имплементирањето на TQM системот:

- задоволство на купувачите/корисниците;
- задоволство на доставувачите;
- задоволство на акционерите;
- задоволство на заедницата.

Самиот модел е репрезентативна и едноставна реалност што ќе се користи во деловното работење на македонските компании, без разлика на која стопанска гранка и припаѓаат.

TQM стратегијата темелена на овој модел значи интеграција на информатичката технологија со интернатата стандардизација, методите и техниките за бездефектно работење, оптимизација на трошоците, како и образование и мотивација на вработените во кои е присутен тимскиот дух. Темел во креирањето на овој модел е редизајнот, односно реинженерингот на деловните процеси, што започнува нова фаза во деловното работење - континуирано унапредување, односно вртење на Деминговиот круг на квалитет (Plan-Do-Check-Act).

Моделот може да се примени по утврдување на сегашната состојба на компанијата, кога ќе се уврдат сите аномалии на деловното работење.

Интегралната методологијата за проектирање и имплементирање на

TQM системот започнува со желбите и потребите на купувачите/корисниците, а завршува со мерење на нивното задоволство и деловните резултати на компанијата. Без активно учество на врвниот менаџмент и нивната посветеност и одлучност, нема промени, бидејќи се започнува и завршува од врвот. Примената на информатичката технологија е неопходност во проектирањето и имплементирањето на TQM системот во нашите компании.

Интегралната методологија за проектирање и имплементирање на TQM систем во компаниите се одвива во три фази (сл. 1):

Прва фаза: Методологија за стратешко ниво на менаџмент

Втора фаза: Методологии за тактичко ниво на менаџмент

Трета фаза: Методологија за оценување на успехот од проектираниот и имплементиран систем по TQM

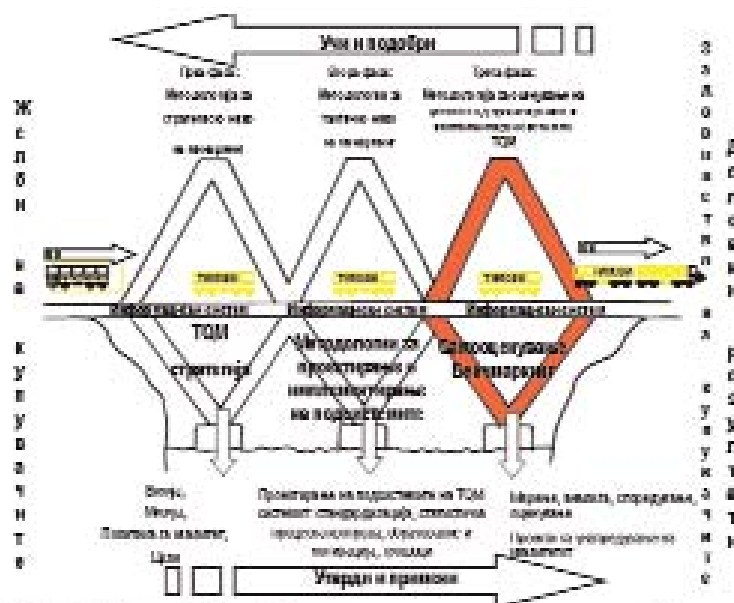
1.Прва фаза: Методологија за стратешко ниво на менаџмент

Според нивоата на менаџментот во организациската структура, на стратешко ниво се определуваат:

1. Стратегија за квалитет (политика за квалитет)
2. План за реализација на стратегијата (гантограм)

Системот по TQM во компанијата го проектираат менаџерите од стратешко ниво, кои ја познаваат филозофијата на интегрирање на квалитетот во целата компанија, дефинирајќи ја улогата на секторот за квалитет. Па, прва задача на стратешкиот менаџмент е да изгради вистинска политика за квалитет, согласно степенот на развој на компанијата, со цел да се постигне поголема продуктивност, при најмали трошоци на работење. Неговата улога е да и обезбеди место на компанијата на глобалниот пазар, на задоволство на сите заинтересирани страни. Без посветеност на топ менаџментот кон поставените цели за квалитет и доследност во нивното спроведување, сите овие напори ќе бидат само трошење време и пари, а во исто време ќе ја намалат можноста за успешност на следната таква иницијатива.

Клучни активности во првата фаза се:



Сл.1: Развојни фази во имплементацијата на предлог интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM систем во компании

-утврдување на политиката на квалитет во која се дефинирани обврзаноста и целите кон квалитетот;

-усогласување на целите на системот по TQM во однос на задоволување на потребите на купувачите/корисниците;

-план за реализација на стратегијата.

Политиката за квалитет треба да биде во согласност со деловната политика на компанијата и треба да биде:

-јасно напишана и разбирлива за сите вработени, а најмногу за менаџерите од сите нивоа;

-применлива на сите елементи на системот;

-применлива во сите документи и сегменти на компанијата (сектори, служби, одделенија).

Политиката за квалитет ја креира топ менаџментот, а ја спроведува менаџментот од тактичкото и/или оперативното ниво. Политиката за квалитет содржи: изјава, развој, примена, мониторинг.

Во планот за реализација на стратегијата за проектирање и имплементирање на TQM системот сите задачи и активности треба да бидат јасно дефинирани, според појдовната основа: планирај-изврши-провери-коригирај и притоа точно да биде определено: кој-што-зошто-каде-кога-кому одговара при реализација на планот.

Планот за реализација на стратегијата треба да биде наједноставен начин да се распределат задачите во одреден временски рок и по одреден редослед за да може да се заврши работата успешно и на време, а најупотребувана алатка за тоа е користење гантограм.

2. Втора фаза: Методологии за тактичко ниво на менаџмент

Втората фаза ја сочинуваат примената на методологии за проектирање и имплементирање на потсистемите од TQM системот, сл.2:

а) Методологија за потсистемот - интерна стандардизација

б) Методологија за потсистемот - статистичка процесна контрола (СПЦ)

в) Методологија за потсистемот - образование

г) Методологија за градење на

потсистемот на мотивација

д) Методологија за анализа на вкупните трошоци на даден процес.

Моделот - методологијата која се предлага е интегрална и универзална што значи дека е применлива во сите компании без разлика на која стопанска гранка и припаѓаат, а успехот од нејзината примена ќе зависи само ако се постигне интеграција на информатичката технологија со: интерната стандардизација, методите и техниките за бездефектно производство, системот за анализа на трошоците и со континуирано образование и мотивација на вработените да се обезбеди конкурентска предност. Темел во креирањето на овој модел е редизајнот, односно реинженерингот на деловните процеси, после што, се почнува со нова фаза во деловното работење - континуирано унапредување, односно вртење на Деминговиот круг на квалитет (Plan-Do-Check-Act).

Методологиите за тактичко ниво на менаџмент се одвиваат низ следните чекори:

-проектирање на потсистемите од системот по TQM;

-избор на тимови за секој потсистем;

-план за проектирање и имплементирање на потсистемите.

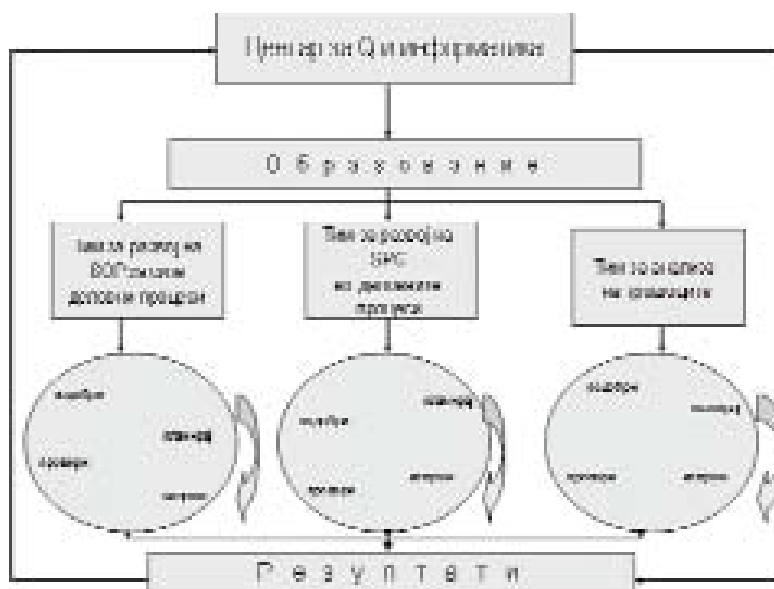
Овие потсистеми ги креира менаџментот од тактичко ниво (во поголемите компании), а во помалите, из-

борот може да биде од редот на менаџери од оперативно или стратегиско ниво, внесувајќи ја политиката за квалитет како темел врз кој почнува да се гради системот за квалитет во практика.

Во втората фаза од проектирањето и имплементацијата на TQM системот, врз основа на стратегијата и планот за реализација од првата фаза, се проектира реинженеринг, односно радикално редизајнирање на деловните процеси, со цел да се постигне интегрално управување со квалитетот при најмали трошоци на работење. Успешност од проектирањето и имплементирањето на TQM системот може да се постигне само ако деловните процеси се проектираат и се реализираат со оптимално искористување на ресурсите, со цел работите да се извршат најдобро од прв пат, без дефекти, без загуби на време и на задоволство на сите корисници.

Потребата од реинженеринг може да се јави кај компании кои се во голема криза, или чувствуваат дека кризата брзо ќе дојде. Примената на реинженерингот е присутна и кај компании кои се во добра положба и имаат потенцијал за развој и раст, но и сакаат да се во тренд со потребите на глобалниот пазар.

Ако топ менаџментот донесе одлука за радикален реинженеринг, се игнорира постоечката структура и



Сл.2 Предлог интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM системот во компании

148, септември 2010

одново се дефинираат деловните процеси. Со реинженерингот, купувачот/корисникот е пред се, а корисници можат да бидат и вработените внатре во компанијата (од други одделенија, служби). Со реинженерингот се постигнува тесна специјализација на работата и голема автономија во извршување на работите.

Ако се донесе одлука за редизајн на деловните процеси, се прават мали подобрувања или модификација на веќе постоечките.

Во втората фаза од проектирањето на TQM системот се утврдуваат клучните деловни процеси и нивните подделови, така да стратегијата е сведена на препознатливи и секојдневни активности и функционалниот пристап е заменет со процесен. За таа цел, ни е потребен избор на тимови за проектирање на секој потсистем.

Градењето менаџерски тимови се остварува преку:

- вклучување, овластување и охрабрување на менаџерите во проектирањето на секој потсистем во TQM системот;

- остварување ефективен дијалог со вработените преку градење на ефективен комуникациски систем.

Вклучувањето на менаџерите од тактичкото ниво е процес во кој истите се овластени или охрабрани од страна на топ менаџментот да ги проектираат потсистемите од системот по TQM, да ги решат проблемите и донесат одлуки кои одговараат на деловната политика на компанијата.

За да се изградат ефикасни потсистеми, топ менаџментот мора да создаде деловна клима на кооперација и комуникации, бидејќи, секоја идеја покрај тоа што претставува потенцијал за подобрување или иновација, истовремено генерира и нови идеи.

Планот за проектирање и имплементирање на потсистемите треба да биде наједноставен начин да се распределат задачите во одреден временски рок и по одреден редослед за да може да се заврши работата успешно и на време, а најупотребувана алатка е користење гантограм.

Проектирањето на потсистемите од системот по TQM е тимска работа и во средините во кои не се почитуваат правилата на тимската работа,

може да се оцени како неприфатлив. Тимот не смее да биде место каде се гушат индивидуалните иницијативи или тие се присвојуваат од водачот на тимот. Истовремено, проектирањето и имплементацијата на методологиите мора да овозможи да не се блокира донесувањето одлуки поради претераниот индивидуализам, претераните очекувања, недостаток на флексибилност и создавање концензус во градењето ставови, бидејќи современото толкување на важноста од системот по TQM и луфето во остварување на целите на тоталниот менаџмент на квалитетот е: координација меѓу системот и луфето.

3. Трета фаза: Методологија за оценување на успехот од проектирањето и имплементиран систем по TQM (Audit)

Самооценувањето, како основен пристап во примената на интегралната методологија за системот по TQM има пресудно значење за правилна примена на истиот. Но, без искрена определеност на врвниот менаџмент да се применува оваа универзална интегрална методологија, секој друг парцијален обид е осуден на неуспех.

Самооценувањето се остварува преку мноштво документирани постапки за споредување на реализираниот модел во однос на планираниот. Мониторингот не навлегува само во квалитетот на производите/услугите, туку и во адекватноста на целиот TQM систем во спроведувањето на функциите на квалитетот.

НАМЕСТО ЗАКЛУЧОК

Интегралната методологија за проектирање и имплементирање на TQM системот има и повратна врска како резултат од неопходноста од перманентно унапредување на деловните процеси. Со повторување или спирално повторување на ваквите циклуси, ќе се видат придобивките од примената, со што се менува и организационата култура кон ваквите иницијативи и претставува поттик кон повисоки цели на совршеност.

Оваа методологија не само што ќе даде успех во имплементацијата на подобрувањето на деловните процеси во македонските компании, туку ќе ја подигне свеста на вработените за квалитетот и нивната насоченост кон зголемување на задоволството на купувачите/корисниците. Но, без поддршка на топ менаџментот и без вклученост на сите вработени, сите напори за подобрување ќе бидат залудни.

Summary

In the countries with long transition as ours there is passive and import oriented strategy where the profits in the economy are mainly realized with the import. In the countries with losing strategy, the domestic intelligence, the knowledge and investment in the knowledge, the experience and competency, especially the technical and technological jobs are surplus and aren't necessary. The answers to all changes in such companies are expected from abroad with foreign investments. The new world trends give a new way of thinking, working and implementation in the new movements of the market economy oriented towards the consumers.

During huge competition and presence of many entities at the market, the quality accent of the whole work in the company should be emphasized. At the market there should be a qualitative product with acceptable price and during the agreed time.

So, it's necessary to see the condition of the Macedonian companies and to determine the huge gap created between them and the developed European and world companies. Looking for active national strategy for our country we come to lot of questions: is it enough for the economic development of the country to get rid of the past or it's necessary at same time to adopt new strategies that would create new higher targets, performances and values. At same time, there should be chance for the domestic education for the talented young and creative people in the country and abroad, to increase the technological development on higher level.

The use of the new TQM strategy means projection of a well documented quality system that covers all business processes in the company and are the necessary base for successful use of SPC and efficient team work, that couldn't be set if there was bad quality system. In this way it's guaranteed that the top management attitudes that contain quality policy are conducted and there was creation of information base for team work development. Here, it's unknown the methodology for the technological development in other words there is a lack of an integral model for projecting and implementation of TQM system in the Macedonian companies.